

ADMINISTRAR LO PÚBLICO

IX Edición, 2021 ISBN 978-9968-932-41-7



UCR
UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

-ANIVERSARIO-
45

CICAP

Centro de Investigación y Capacitación en
Administración Pública

ALP 9

ADMINISTRAR LO PÚBLICO 9NA. COMPILACIÓN

C O S T A R I C A



UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA



CICAP

Centro de Investigación y
Capacitación en
Administración Pública

ADMINISTRAR LO PÚBLICO

Compilación académica sobre docencia, investigación y acción social

Academic compilation on teaching, research, and services to society

ISBN 978-9968-932-41-7

Universidad de Costa Rica

Vicerrectoría de Investigación

© Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio



Enero – Diciembre

Vol. 1 Núm. 1 (2021)

Primera edición: 2021

9na. Compilación

Dirección y Edición | Direction & Edition

Esteban O. Mora-Martínez

Gestión, edición de textos, traducciones, diseño, diagramación, portada y control de calidad:
Programa de Investigación e Innovación | Management, text editing, translations, design,
layout, cover and quality control: Research and Innovation Program

Fotografía de portada: Foto de Hasan Albari licencia de descarga y uso gratuito | Cover
photo: Photo by Hasan Albari licensed for free download and use [Pexels](#)

La Compilación Administrar Lo Público es de Acceso Abierto, con una Licencia | The
Compilation Manage the Public is Open Access, licensed under a [Creative Commons
Attribution 4.0 International License \(CC BY 4.0\)](#)

Documento aprobado e impreso digitalmente, producto del Proyecto de Investigación 225-
C1-703 Sistematización de intervenciones en Gestión Pública, 2021 | Document approved
and digitally printed, product of Research Project 225-C1-703 Systematization of
interventions in Public Management, 2021

San José, Costa Rica

351.070.728.6

A238a Administrar lo público, 9na. compilación : ALP 9 / editor Esteban O. Mora-Martínez. -- Primera edición. -- San José, Costa Rica : Universidad de Costa Rica, Vicerrectoría de Investigación, CICAP, 2021.

1 recurso en línea (115 páginas) : ilustraciones a color, diagramas a color, gráficos a color, archivo de texto, PDF, 2.10 MB.

ISBN 978-9968-932-41-7

1. COSTA RICA – ADMINISTRACIÓN PÚBLICA – INVESTIGACIONES. 2. CORRUPCIÓN ADMINISTRATIVA – PREVENCIÓN – COSTA RICA. 3. TRANSPARENCIA EN EL GOBIERNO – COSTA RICA. 4. COMERCIO INTERNACIONAL. 5. ADUANAS. 6. INSTITUCIONES PÚBLICAS – COSTA RICA. 7. FUNCIONARIOS PÚBLICOS – COSTA RICA. 8. CAPITAL HUMANO. 9. MOTIVACIÓN DEL EMPLEADO – COSTA RICA. 10. POLÍTICA CULTURAL – COSTA RICA. 11. GOBIERNO LOCAL – COSTA RICA. 12. ACCIÓN SOCIAL – COSTA RICA. I. Mora Martínez, Esteban O., editor.

CIP/3805
CC.SIBDI.UCR

Universidad de Costa Rica
Vicerrectoría de Investigación
© Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública
Ciudad Universitaria Rodrigo Facio

Primera edición: 2021

Editor: Dr. Esteban O. Mora-Martínez

Gestión, edición de textos, traducciones, diseño, diagramación, portada y control de calidad:
Programa de Investigación e Innovación. Fotografía de portada: Foto de Hasan Albari licencia de
descarga y uso gratuito [Pexels](#)

Documento de Acceso Abierto.

Documento aprobado e impreso digitalmente, producto del Proyecto de Investigación 225-C1-703
Sistematización de intervenciones en Gestión Pública, 2021

San José, Costa Rica



Administrar Lo Público es una obra periódica del **Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP)** de la **Universidad de Costa Rica (UCR)** desarrollada desde el Programa de Investigación e Innovación que tiene como propósito acercar a la comunidad universitaria, científica y a la sociedad en general, a temas de interés en el ámbito de políticas públicas, administración pública, participación ciudadana, ciencias sociales y ciencias económicas.

COMITÉ EDITORIAL

M.Sc. Juan Hernández Castillo

Coord. Gral. de Gestión

Licda. Gina Valverde Díaz

Jefa Administrativa a. i.

Lic. Elí Sancho Méndez

Coord. Asesoría y Consultoría
Coord. Desarrollo Municipal a. i.

M.Sc. Gabriela Muñoz Lara

Coord. Educación Continua

COMITÉ CIENTÍFICO

Dr. Orlando Hernández Cruz

Director CICAP

M.Sc. Angélica Vega Hernández Dir.

Escuela Admón. Pública

M.Sc. Víctor Garro Martínez

Repr. Sist. Estudios Posgrado

M.Sc. Carlos Carranza Villalobos

Investigador Adscrito

M.Sc. Rodolfo Romero Redondo

Investigador Adscrito

M.Sc. Johanna Alarcón Rivera

Investigador Adscrito

COORDINACIÓN

Dr. Esteban O. Mora Martínez

Editor Académico

<http://www.cicap.ucr.ac.cr>

e-mail: cicap@ucr.ac.cr

Tel.: (506) 2511-3748

Montes de Oca, San José, Costa Rica

SOBRE ADMINISTRAR LO PÚBLICO

- **CICAP** estableció entre sus estrategias, la publicación de libros, revistas y otros materiales impresos y electrónicos dirigidos a la difusión de sus actividades sustantivas de investigación, capacitación, asesoría y consultoría.
- El **Comité Editorial** está representado por todos los programas internos del CICAP que requieran publicar información como parte de sus proyectos y actividades de trabajo.
- El **Comité Científico** tiene la responsabilidad de velar por el rigor científico e idoneidad de los contenidos desarrollados para las publicaciones del CICAP.
- **Administrar Lo Público** es una continuidad de **Publicaciones de UCR-CICAP**.
- Los autores de esta publicación son responsables de los mismos y las opiniones expresadas aquí no reflejan necesariamente las del CICAP ni las de la UCR.

UCR | Universidad de Costa Rica

CICAP | Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública



Esta obra se escribió con un uso inclusivo del lenguaje de género y está bajo una [Licencia Creative Commons Attribution 4.0 International \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

ISBN 978-9968-932-41-7

2021, Costa Rica



Tabla de contenido

Presentación.....	9
Editorial.....	13
Integridad para la prosperidad	
<i>Esteban O. Mora Martínez</i>	
Elementos de la gestión coordinada en fronteras: identificación de prácticas en Latinoamérica	23
<i>Coordinated border management elements: identification of practices in Latin America</i>	
Georgianella Barboza González	
Andrey Rojas Corrales	
Análisis de percepción de la gestión pública costarricense para el periodo 2020-2022....	39
<i>Perception analysis of Costa Rican public management for the period 2020-2022</i>	
Nickole Garro Díaz	
Nathalie Pineda Carrillo	
Steven León Arce	
Angélica Vega Hernández	
Explorando la Motivación para el Servicio Público en Costa Rica	56
<i>Exploring Public Service Motivation in Costa Rica</i>	
Esteban O. Mora-Martínez	
Vinculación estratégica de las políticas públicas culturales: análisis de caso de los cantones de Belén, Santa Ana y Escazú	70
<i>Strategic linking of cultural public policies: case analysis of the cantons of Belén, Santa Ana and Escazú</i>	
Jefferson Rodríguez Nájera	
Cristiam Barquero Gamboa	
Orlando Hernández Cruz	
El contexto y la teoría del cambio para evaluar intervenciones públicas	83
<i>Context and theory of change to evaluate public interventions</i>	
Ana Ligia Zúñiga Calderón	



La Acción Social en Lo Público	98
Principales reflexiones del abordaje virtual de la acción social en comunidades	99
Georgianella Barboza González	
Laura Abarca Cascante	
Amanda Giutta Murillo	
Noelia María Mata Calderón	
María del Sol Rojas Elizondo	
Maureen Zeledón Chavarría	
Normas de publicación	113
Sobre esta edición.....	115

Presentación

El Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP) de la Universidad de Costa Rica (UCR) se encuentra en el marco de su cuadragésimo quinto aniversario, un evento que marca una transición no solo por la situación pandémica que se afronta globalmente por el coronavirus tipo 2, síndrome respiratorio agudo grave (SARS-CoV-2), enfermedad la COVID-19, sino también, porque ha representado el asumir el reto de innovar en los procesos de extensión docente e investigación, así como en los procesos de gestión de los proyectos de la organización.

El tránsito hacia una virtualización de los espacios de trabajo y una digitalización de los procesos se ha visto facilitada por una cultura organizacional acostumbrada al cambio y a la innovación, al trabajo conjunto y apoyado en TIC, donde el sistema de gestión y la posibilidad de adaptación del equipo de trabajo permitió la continuidad de los servicios de capacitación, asesoría técnica e investigación en un entorno más complejo y para el cual, muchas personas y organizaciones apenas se estaban enfrentado.

En este contexto, *Administrar lo Público*, mediante procesos de convocatoria fortalecidos, una actualización de los instructivos de publicación, así como una destacada revisión editorial y científica, permitió incorporar en su novena compilación un total de cinco artículos científicos con sistematizaciones de investigaciones, una reflexión sobre el trabajo comunal universitario y un espacio editorial dedicado a la ética y lucha contra la corrupción.

En esta oportunidad, el editorial “Integridad para la prosperidad” recupera la aspiración de la **Estrategia Nacional de Integridad y Prevención de la Corrupción** (ENIPC) desarrollada por un equipo de trabajo ad hoc, multisectorial y pluridisciplinario, que construyó los siguientes cinco ejes de desarrollo: Esquema de Gobernanza del Área Anticorrupción; Gestión del talento humano para luchar contra la corrupción; Promoción de la participación y el control ciudadano; Gestión de los riesgos de corrupción en la interacción público-privada y Acceso a la información de interés público y rendición de cuentas.

En suma, genera un modelo de cambios que procura la mejora de la calidad de vida y del bienestar por medio de la integridad y la prevención de la corrupción, por medio de un enfoque sistémico, integrador y articulado, apoyado en una visión de corto, mediano y largo plazos, para producir las condiciones que aseguren el éxito en este campo. Esa estrategia, debe también enfrentar los retos de los casos de corrupción acontecidos en materia de compras e infraestructuras públicas, con un fortalecimiento de la toma de decisiones basada en evidencia, la reducción de los costos de la corrupción en la hacienda pública como porcentaje del Producto Interno Bruto (PIB), el incremento de la transparencia en la gestión estatal, un control ciudadano activo y efectivo, así como una gestión pública para resultados en el desarrollo que consiga una integridad para la prosperidad en Costa Rica.

También, la compilación integra artículos como el propuesto por Georgianella Barboza González y Andrey Rojas Corrales, denominado **Elementos de la gestión coordinada en fronteras: identificación de prácticas en Latinoamérica**, que reseña el crecimiento de



las operaciones comerciales internacionales y cómo éstas obligan a los distintos actores a buscar la facilitación de las operaciones comerciales, sin descuidar los procesos de control.

En esta línea, identifican que las instituciones públicas tienen la necesidad de implementar iniciativas para facilitar el flujo de personas y mercancías entre países por medio de medidas propias del modelo de gestión coordinada de fronteras, como el intercambio de información, uso de sistemas informáticos interconectados, gestión del riesgo y coordinación interinstitucional a nivel nacional y binacional, con el fin de disminuir los tiempos de despacho en fronteras terrestres. En su trabajo rescatan como insumos para el análisis autóctono los trabajos Argentina, Colombia y México.

Por otra parte, Nickole Garro Díaz, Nathalie Pineda Carrillo, Steven León Arce y Angélica Vega Hernández, exponen su **Análisis de percepción de la gestión pública costarricense para el periodo 2020-2022**, donde se enfocan en presentar los principales resultados del proceso investigativo denominado “Análisis de desafíos y tendencias en las organizaciones públicas costarricenses entre 2020-2022”.

Con el objetivo de identificar los retos en efectividad y eficacia de la administración pública desde la gestión por resultados y el valor público; logran caracterizar una serie de brechas del capital humano que ejerce la función pública con variables como la gestión por competencias, la gestión del desempeño, la gestión de la compensación, la gestión del desarrollo, la gestión de las relaciones humanas y sociales, y la gestión del empleo. Con dicha evidencia, analizan las tendencias que podrían ser adoptadas en el corto y mediano plazo en el sector público costarricense utilizan los datos recopilados por informantes de dicho sector.

También en un ámbito de gestión del capital humano, Esteban Mora Martínez expone un trabajo longitudinal intitulado **Explorando la Motivación para el Servicio Público en Costa Rica**, mediante el cual expone la teoría de la motivación para el servicio público, misma que experimenta los valores y necesidades relacionados con los servidores públicos, y encontrando diferencias con sus homólogos del sector privado.

Este tipo de investigación es usual en América del Norte, Europa y Asia, por el contrario, en Latinoamérica no es habitual aplicar esta teoría en las instituciones públicas, por lo cual, expone los resultados de la aplicación de un instrumento de 40 ítems y 6 factores en varias organizaciones estatales con una muestra de 729 servidores con el fin de determinar si se reproduce la teoría de J. Perry, L. Wise y otros. Este trabajo formó parte de una investigación de campo relacionada con el Modelado de Servicios para la Administración Pública (MOSAP), mediante el cual, se logró comprobar que la teoría se reproduce luego de ajustes lingüísticos y socioculturales en la construcción de los ítems. Además, recopila de los resultados de su aplicación en estudiantes de grado y posgrado en Administración Pública para identificar perfiles o patrones de comportamiento en relación con su motivación.

En otro campo, Jefferson Rodríguez Nájera, Cristiam Barquero Gamboa y Orlando Hernández Cruz, exponen la **Vinculación estratégica de las políticas públicas culturales: análisis de caso de los cantones de Belén, Santa Ana y Escazú**, trabajo

mediante el cual resumen un trabajo final de graduación de la Escuela de Administración Pública (UCR) durante el año 2019 y su análisis acerca de cómo las políticas culturales locales son uno de los instrumentos de política pública que utilizan los Gobiernos Locales para direccionar el desarrollo en los territorios.

De esta forma, detallan un abordaje para analizar variables como: estrategia cultural; estructura cultural; presupuesto y organizaciones ciudadanas, desde el punto de vista de la implementación de políticas públicas y profundizan en el elemento de la planificación territorial, sus características y vinculación con la definición de líneas estratégicas nacionales. También enfatizan en la variable de la estrategia cultural e identifican que, en los tres cantones en estudio, existe una brecha en el proceso de definición estratégica e implementación; destacándose elementos del propio diseño de la política pública, el manejo del presupuesto y su priorización, así como la participación de actores que resultan en una concentración de acciones realizada en los distritos centrales.

Por otro lado, Ana Ligia Zúñiga Calderón debate acerca de **El contexto y la teoría del cambio para evaluar intervenciones públicas**, donde explica la forma en la que se comprende la evaluación y cómo se lleva, no solo por los conocimientos teóricos y técnicos para realizarla, sino por los elementos que median y que se encuentran fuera del conocimiento de la persona evaluadora como el contexto que envuelve y determina la intervención y la teoría de cambio (o teoría de la intervención).

De esta forma, propone la manera en la que dichos elementos deberían ser abordados en la evaluación teóricamente dirigida, así como el rol previo al diseño evaluativo, de tal forma que se comprenda que son fundamentales para la toma de decisiones y garantizan la utilidad y calidad del proceso. Advierta también, sobre los diferentes responsables de esto, y dedica a la reflexión sobre la incorporación de la persona evaluadora junto al equipo gestor en el proceso de construir los elementos necesarios para dicho diseño y expone los pasos necesarios a tomar en consideración para realizar esta labor.

En el ámbito de **La Acción Social en lo Público**, la profesora Georgiannella Barboza González, coordinadora del Proyecto “TC-491 Desarrollo Sostenible: emprendimiento y economía social solidaria”, junto con las estudiantes Laura Abarca Cascante, Amanda Giutta Murillo, Noelia María Mata Calderón, María del Sol Rojas Elizondo, y Maureen Zeledón Chavarría comparten sus **Principales reflexiones del abordaje virtual de la acción social en comunidades**, un llamado desde el trabajo comunal universitario sobre los mecanismos aplicados, los retos y los resultados de enfrentarse a la brecha digital de las poblaciones intervenidas, así como invitar al debate de los recursos necesarios, tanto internos como externos para asumir el compromiso de seguir aportando en las contribuciones desde la universidad pública hacia la sociedad.

Al respecto, es importante reconocer los procesos históricos del abordaje con las comunidades, donde, por ejemplo, desde inicios de 2010 la UCR había iniciado procesos de virtualización en Docencia y Acción Social mediante la Unidad de Apoyo a la Docencia Mediada con Tecnologías de la Información y la Comunicación (METICS) de la Vicerrectoría de Docencia con plataformas de aprendizaje (i.e. Moodle), en algunas unidades con

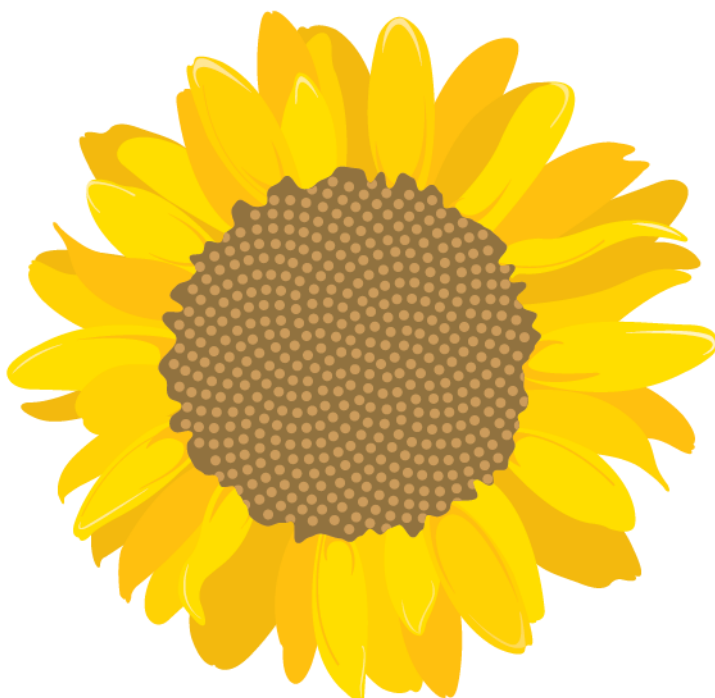


extensión docente, y para el 2017 la Vicerrectoría de Acción Social inició un proceso de virtualización más robusto.

Incluso, dicho proyecto de TCU en su versión y coordinación anterior denominado “TC-491 Aduanas y Comercio eficientes, verdes y con responsabilidad social”, desde el año 2012 producía materiales y procesos digitalizados para el trabajo con las comunidades, con el fin de disponer de recursos que permitieran aumentar el alcance por medio de Redes Sociales, Sitio Web y Conferencias vía Skype.

Finalmente, estas obras compiladas durante el año 2021 no solo deben invitar a su lectura crítica y objetiva, sino que además, a sacar provecho de estas sistematizaciones en la docencia, la acción social y la investigación, para su ejercicio práctico e incidir en la gestión de lo público desde diferentes posicionamientos epistemológicos y ontológicos, como una manera también de celebrar el aniversario de nuestra organización, pero además, de homenajear la resiliencia y la capacidad humana de resolver nuevos retos globales.

Esteban O. Mora Martínez
Editor Académico



LA ACCIÓN SOCIAL EN LO PÚBLICO

Apuntes de la persona lectora

[illegible]

Normas de publicación

Administrar lo Público es una publicación electrónica y de acceso libre, iniciativa del Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP), órgano adscrito a la Vicerrectoría de Investigación de la Universidad de Costa Rica, que tiene como fin el generar un espacio para la sistematización de experiencias y transferencia de conocimiento que investigadores, docentes, instructores y asesores asociados, producto de su trabajo, que realizan para divulgar a la sociedad y a la comunidad universitaria teorías, casos de estudio, artículos y otra información relevante.

El proceso para publicar en esta obra es el siguiente:



* La revisión de las obras (preliminar y definitiva) es realizada por los Comités Editorial y Científico; y la comunicación es realizada por la Dirección Editorial.

Durante el proceso de convocatoria se informa acerca de las normas para la redacción de manuscritos para fines de publicación elaborado por el CICAP y se recomienda la utilización de las normas APA para la citación. Además, las condiciones generales para las solicitudes de publicación incluyen:

- 1) El CICAP se reserva el derecho de aceptar o no la obra propuesta, lo cual, será comunicado vía correo electrónico o la plataforma correspondiente.
- 2) El periodo que tiene el autor para redactar su publicación será dado a conocer en la convocatoria correspondiente.
- 3) La Dirección Editorial dará seguimiento y realimentación a los autores cuando se requiera.
- 4) El autor es responsable de la información incluida en la obra.
- 5) El CICAP fijará la cantidad de ejemplares que se destinarán a canje, venta, cortesía, relaciones institucionales y donaciones según las circunstancias y el tiraje realizado de cada edición, cuando corresponda.



- 6) Todas las ediciones y coediciones de la Revista *Administrar Lo Público* consignarán las siguientes especificaciones:
- Logotipos de la Universidad de Costa Rica y del CICAP,
 - Nombre de la institución o personas que hubieran hecho donación u otorgado algún subsidio,
 - Título de la publicación,
 - Nombres y apellidos de las personas autoras y editora.
 - Lugar y año de edición.
 - Serie y número de la publicación.
 - Datos sobre primeras ediciones, reediciones o reimpresiones.
 - Número de registro de la propiedad intelectual, ISSN o ISBN según corresponda.
 - Pie de imprenta consignando: lugar y fecha en que se dio por terminada la impresión de la obra, cantidad de ejemplares impresos, cuando corresponda.
 - Listado actualizado –al momento de la aprobación– de los integrantes de los Comités Editorial y Científico de la publicación.
 - Los datos que correspondan a los coeditores si los hubiera.
- 7) Toda situación no prevista será resuelta por el Consejo Asesor del CICAP considerando buenas prácticas nacionales e internacionales como las del Comité de Ética de las Publicaciones (COPE, por sus siglas en inglés), del Directorio de Revistas de Acceso Abierto (DOAJ, por sus siglas en inglés) y de la Asociación de Editores Académicos de Acceso Abierto (OASPA, por sus siglas en inglés).

Administrar lo Público se enfoca en los campos de estudio de la Administración Pública, Ciencias Sociales y Ciencias Económicas, privilegia la publicación de la producción intelectual que tenga origen en procesos de investigación de profesionales nacionales y extranjeros. Asimismo, promueve la publicación sobre revisión de la teoría y de reflexiones originales sobre problemáticas de los campos mencionados, siempre y cuándo se utilice el método científico.

Para las secciones arbitradas, la persona autora debe velar porque su artículo responda las siguientes interrogantes: ¿Cuál es el problema de estudio? ¿Por qué se estudia este problema? ¿Cómo (método) y con qué instrumentos (materiales) se estudia el problema? ¿Cuál(es) es(son) el(los) hallazgo(s) (resultados)? ¿Qué aporte(s) o debate(s) al conocimiento genera (discusión)? ¿Qué proposiciones prueba y se deducen de las premisas del estudio (conclusiones)?

Por tanto, debe exponerse el tema de la manera más concisa posible, utilizando un vocabulario sencillo y directo. Si por consideraciones de propiedad industrial o de seguridad nacional el autor se ve obligado a limitar sensiblemente la información científica que ha de contener el artículo, esto debe quedar señalado en el texto. En los casos de sistematización de docencia o extensión social, publicaciones secundarias y estudios recapitulativos, estos serán publicaciones no-arbitradas, por lo cual, no incluyen revisión por pares.



En el proceso editorial, filológico y de diagramación se incorporarán los mecanismos de accesibilidad cuando tecnológicamente sea posible de tal forma que se puedan facilitar formatos con lectura inmersiva, vídeos o audios, así como datos abiertos a los archivos que integran el manuscritos como figuras, bases de datos y texto. Dentro de los formatos a considerar para publicación se tiene el HTML (siglas en inglés de *HyperText Markup Language*), el PDF (siglas en inglés de *Portable Document Format*) y el EPUB (siglas en inglés de *Electronic Publication*).

Sobre esta edición

El material incluido en **Administrar Lo Público 9na. Compilación**, ha sido revisado por el Comité Editorial y el Comité Científico del CICAP de conformidad con el Instructivo para la redacción de manuscritos académicos con fines de publicación, aprobado por el Consejo Científico del CICAP-UCR en el artículo 2 del Acta-N127-2021, del 03 de marzo de 2021, así como con criterios de calidad y pertinencia de la investigación.

Esta edición contó con la revisión de pares científicos nacionales e internacionales en todos sus contenidos académicos. La Sección “La Acción Social en Lo Público”, fue verificada únicamente por la Comisión de Acción Social y la Dirección de la Escuela de Administración Pública, y no contó con revisión editorial o de pares, por lo cual, no es arbitrada.



UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA

CICAP

Centro de Investigación y Capacitación en
Administración Pública

ALP

ADMINISTRAR LO PÚBLICO

IX Edición, Vol. 1 Núm. 1

Enero – Diciembre, 2021

ISBN 978-9968-932-41-7



Vinculación estratégica de las políticas públicas culturales: análisis de caso de los cantones de Belén, Santa Ana y Escazú

*Strategic linking of cultural public policies: case analysis of the
cantons of Belén, Santa Ana and Escazú*

Jefferson Rodríguez Nájera¹⁰

Cristiam Barquero Gamboa¹¹

Orlando Hernández Cruz¹²

Artículo postulado: 01/07/2021

Artículo aprobado: 25/10/2021

Citación | Citation

Rodríguez Nájera, J.; Barquero Gamboa, C. y Hernández Cruz, O. (2021). Vinculación estratégica de las políticas públicas culturales: análisis de caso de los cantones de Belén, Santa Ana y Escazú. Compilación *Administrar lo Público*, p. 70-82; 9na. Edición; Enero-Diciembre, Vol. 1 Núm. 1. ISBN 978-9968-932-41-7, San José, CR. Licencia [CC BY 4.0](#)

Resumen: Las políticas culturales locales son uno de los instrumentos de política pública que utilizan los Gobiernos Locales para direccionar el desarrollo en los territorios. Este artículo es un resumen de los resultados de un trabajo final de graduación de la Escuela de Administración Pública durante el año 2019, en el cual se detalla un abordaje para analizar las variables como: estrategia cultural; estructura cultural; presupuesto y, organizaciones ciudadanas. Estas se analizan desde el punto de vista de la implementación de políticas públicas. Se presentan los principales hallazgos de dicha investigación, profundizando en el elemento de la planificación territorial, sus características y vinculación con la definición de líneas estratégicas nacionales. También se hace énfasis en la variable de la estrategia cultural, y se identifica que, en los tres cantones en estudio, existe una brecha en el proceso de definición estratégica e implementación; destacándose elementos del propio diseño de la política pública, el manejo del presupuesto y su priorización, así como la participación de actores que resultan en una concentración de acciones realizada en los distritos centrales.

Palabras clave: gestión cultural, gobierno municipal, desarrollo cultural, estrategia de desarrollo, Costa Rica.

Abstract: Local cultural policies are one of the public policy instruments used by Local Governments to direct development in the territories. This article is a summary of the results of a final graduation project from the School of Public Administration during the year 2019, in which an approach to analyze variables such as: cultural strategy; cultural structure; budget and citizen organizations. These are analyzed from the point of view of the implementation of public policies. The main findings of this research are presented, delving into the element of territorial planning, its characteristics, and

¹⁰ Licenciado en Administración Pública, labora en el Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública como gestor de proyectos del Programa de Asesoría Técnica y Consultoría, jefferson.rodriguez@ucr.ac.cr

¹¹ Licenciado en Administración Pública, especialista en desarrollo local, Secretario Técnico del Consejo Nacional de Capacitación Municipal, cristiam.barquero@ucr.ac.cr

¹² Doctor en Gobierno y Política Pública, Director del Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública de la Universidad de Costa Rica, orlando.hernandezcruz@ucr.ac.cr

Rodríguez Nájera, Barquero Gamboa y Hernández Cruz

its connection with the definition of national strategic lines. Emphasis is also placed on the variable of cultural strategy, and it is identified that, in the three cantons under study, there is a gap in the process of strategic definition and implementation; highlighting elements of the design of public policy, budget management and its prioritization, as well as the participation of actors that result in a concentration of actions carried out in the central districts.

Keywords: *cultural management, municipal government, cultural development, development strategy, Costa Rica.*

Introducción

La cultura se ha convertido en un tema de discusión fundamental en la agenda pública de los países latinoamericanos, y que adquiere mayor relevancia conforme se revelan datos sobre el aporte de este sector al desarrollo humano y la economía. Esto ha llevado a que se promulguen diversos instrumentos de gestión y de política en el Estado costarricense, con el fin de potenciar los aportes del sector cultural a la sociedad costarricense.

Rivas (2015), en su artículo denominado “Cultura: factor determinante del desarrollo humano”, argumenta desde la antropología, que la cultura “determina el comportamiento del ser humano en la sociedad, su forma de desarrollarse y crecer.” Además, aduce que “el comportamiento del ser humano ante la sociedad misma está determinado por las diferencias o las similitudes que existen entre diversos grupos.” Este concepto, visto de manera integral, implica que el desarrollo cultural es un asunto sujeto del estudio y administración del Estado, ya que moldea los comportamientos colectivos.

Por otra parte, Zavaleta (2019) hace un recorrido histórico de las políticas culturales y acciones estatales que fueron construyendo un mercado de arte en Costa Rica. Parte de la premisa de la injerencia del Estado Benefactor como motor para el desarrollo de políticas e

incentivos que impulsaron la cultura en el país y esto dio paso a la mercantilización del arte. Dentro de las acciones estatales que destaca la autora están: creación de museos, certámenes, premios, colecciones, entre otros.

Lo anterior cobra mayor importancia aún con las nuevas tendencias de elaboración de políticas públicas desde teorías del conductismo. Un instrumento de política pública, tal y como lo define Wheelan (2011) y Parsons (2007), son procesos sociales de toma de decisiones sobre los comportamientos considerados como “aceptables”, en el marco axiológico de una sociedad. Dichos procesos, actualmente, son analizados, diseñados y ejecutados principalmente por organizaciones públicas encargadas del desarrollo de un sector específico.

En el caso del sector cultural en Costa Rica, el Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ), en el año 2014 aprueba la Política Nacional de Derechos Culturales, la cual presenta las principales estrategias para el desarrollo del sector cultural en el país. Esta política, de corte meramente institucional, propone los mecanismos administrativos del quehacer de la institución dentro de un marco de acción nacional. Se puede conocer más de una evaluación que se hizo al programa de sistema de información del Ministerio de Cultura y Juventud de Costa Rica en Rojas (2019) donde se hace una breve contextualización de la política pública

Rodríguez Nájera, Barquero Gamboa y Hernández Cruz



cultural, indicándose que estas responden a características históricas de los gobiernos, pero también a la diversidad de los grupos sociales.

También puede consultarse a Alpízar (2019), quien propone un marco descriptivo y conceptual para la gestión cultural contemporánea en Costa Rica, destacándose la cultura como un motor de desarrollo social en un entorno cambiante, espontáneo y diverso. En este sentido, nuevas tendencias como la economía naranja se posicionan como nuevas alternativas para valorar el aporte de la cultura en la sociedad, tal y como lo proponen Montalvo y Larrarte (2020), en el caso colombiano.

No obstante, a nivel territorial surgen inquietudes, ya que los cantones y Gobiernos Locales tienen autonomía propia para definir estrategia, administrar e implementar acciones en casi todos los temas, de acuerdo con lo establecido en el Código Municipal de Costa Rica. Además, los actores culturales en un territorio no son, generalmente, institucionales sino ciudadanos o de carácter privado.

Por ello, en el año 2019 y 2020, Barrantes et al. (2020), realizaron una investigación para responder a la interrogante “¿Cómo se gestiona la implementación de las políticas culturales en los cantones de Santa Ana, Escazú y Belén?”. Dicha investigación pretendió analizar la realidad cultural de dichos cantones, su conformación estructural (individuos, grupos e instituciones) y sus interrelaciones, con el fin de identificar los modelos de implementación de las políticas culturales, y si las mismas, a su vez, se basaban en las prácticas institucionales o se basaban en dinámicas propias de la co-gestión comunitaria.

Este artículo expone de manera sintética los principales hallazgos de dicha investigación, profundizando en el elemento de la planificación territorial, sus características y vinculación con la definición de líneas estratégicas nacionales. El documento presenta inicialmente la metodología utilizada para el estudio, posteriormente desarrolla los principales hallazgos divididos por cada cantón, para finalizar con las conclusiones principales del estudio.

Métodos y materiales

El estudio se desarrolló durante el año 2019 y 2020, bajo un enfoque cualitativo en su mayoría, el cual permitió tener “(...) profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.16). Se escogieron como unidades de estudio los cantones de Belén, Escazú y Santa Ana.

En estas unidades, interesó principalmente la definición de la población en estudio dentro de las siguientes categorías: municipalidades y concejos municipales, comisiones permanentes de cultura de los cantones, instituciones, y actores locales, dentro de los que destacan las asociaciones de desarrollo y otras organizaciones de base comunitaria.

Esta población fue interpelada en dimensiones de estudio, las cuales son la base para recabar la información y analizarla. En cada cantón participaron en el estudio funcionarios del área cultural y miembros de la Comisión de Asuntos Culturales del Concejo Municipal, así como actores locales de índole privado en materia de cultura, diversas organizaciones de base comunitaria y de



sociedad civil cuyo funcionamiento está relacionado con la promoción y desarrollo cultural.

Las dimensiones de estudio fueron: dinámicas culturales, modelos de gestión

de políticas culturales e implementación de políticas culturales. En la siguiente tabla se resume la definición conceptual y operacional de cada una de estas dimensiones.

Tabla 1. Dimensiones del estudio: definiciones conceptual y operacional.

Dimensión	Definición conceptual	Definición operacional
Dinámicas culturales	Corresponde a procesos de acción y cambio en las estructuras culturales de los territorios, tales como “manifestaciones, aparatos y expresiones culturales como el patrimonio, los diversos campos de creación y difusión artística, las comunicaciones, las formas de cultura popular, las industrias culturales(..)” (Garretón, 2002, citado en Muñoz, 2016, p. 35)	Conjunto de factores que hacen posible el desarrollo y fomento de las dinámicas culturales en los cantones.
Modelos de gestión de políticas culturales	"Los modelos de política cultural definen un contexto institucional que marca una pauta de relación entre el sector cultural, las instituciones culturales y las administraciones públicas, y, por lo tanto, su carácter más cercano al sector público o privado." Zimmer y Toepler (1999) citado en Muñoz (2016)	La definición de los componentes necesarios para la implementación y administración de políticas culturales en el ámbito local.
Implementación de políticas públicas culturales	El conjunto de principios operativos, de prácticas y de procedimientos de gestión administrativa o presupuestaria, de intervención o de no intervención, que deben servir de base a la acción del Estado tendiente a la satisfacción de ciertas necesidades culturales de la comunidad (Fernández, 2002, p.36, citado en Montero, 2004, p.37)	Ciclo de implementación de políticas públicas.

Fuente: Barrantes et al. (2020)

Para abordar dichas dimensiones se utilizaron técnicas descriptivas y exploratorias, en donde se puede enumerar la realización de entrevistas a profundidad, grupos focales y análisis documental. Además, como principal herramienta de recolección de información fue la aplicación de un cuestionario a las personas encargadas

de la gestión territorial de la cultura, definidos como gestores culturales o encargados de oficinas culturales en los cantones.

Dicho cuestionario se dividió en cuatro partes: preguntas de contexto, conformación institucional del territorio, alianzas y co-gestión y participación

Rodríguez Nájera, Barquero Gamboa y Hernández Cruz

ciudadana. Las respuestas de dicho instrumento fueron clasificadas en cada una de las dimensiones, y de manera cualitativa, fueron analizadas a la luz de la información documental recolectada durante la investigación.

A partir de la información recopilada, se realizó un ejercicio de profundización en cada una de las interrogantes, con el fin de identificar un grado de avance cualitativo, de forma que las

características de interés pudieran ser medibles y comparables entre cada uno de los cantones. Este ejercicio fue realizado desde el criterio experto de las personas investigadoras, utilizando una metodología de clasificación por parámetros de desarrollo “bajo”, “medio” y “alto”. En la siguiente tabla se resumen los resultados de los hallazgos de clasificación en estrategia, producto de dicho ejercicio:

Tabla 2. Hallazgos de clasificación en estrategia.

Componente	Hallazgos
Vinculación cultura y PEM	Para el caso de Santa Ana, se considera un nivel de desarrollo medio debido a que no existe un apartado específico de cultura en el Plan. Escazú y Belén, por su parte tienen un desarrollo alto, con objetivos claramente definidos y un apartado que da relevancia.
Influencia de la Municipalidad en la toma de decisiones	Escazú y Belén son cantones en los cuales la municipalidad tiene un papel de cooperador en los procesos culturales, es decir, se identifica un proceso más descentralizado de gestión, por lo cual tienen un nivel medio. En el caso de Santa Ana, el nivel es alto debido a que la municipalidad del cantón ejerce unidireccionalmente la planificación y ejecución de las actividades.
Vinculación cultura y PAO	En el marco de la planificación operativa, Escazú y Belén poseen objetivos de cultura bien definidos. El cantón de Santa Ana incluye el tema, no obstante, son subsidiarios, es decir, no hablan específicamente del tema de cultura, por tanto, su clasificación es baja.
Presencia de política cultural	En términos de la presencia de una política cultural cantonal, el único cantón que posee una clasificación “alta” es Escazú, ya que es la única que ha contemplado la creación de una política pública específica para el sector de cultura. Esto se puede deber a la fuerza que tiene su estructura funcional municipal y el tamaño de su presupuesto.
Presencia de directorio cultural	Por último, los cantones de Belén y Escazú cuentan con una plataforma de identificación de las organizaciones culturales cantonales propia, por lo cual se les clasifica con un desarrollo alto. Por su parte, el cantón de Santa Ana no tiene dicha identificación, no obstante, puede ser cubierta en parte con la plataforma de identificación de organizaciones culturales que ha sido desarrollada por el Ministerio de Cultura y Juventud. Aun así, su clasificación sigue siendo de bajo desarrollo.

Fuente: Barrantes et al. (2020)

Con este arreglo metodológico se facilitó el poder explicar parte de los resultados que se presentan en el siguiente apartado.

Resultados

A la luz de la consulta realizada a las personas encargadas de la cultura en cada cantón, así como a la revisión y



análisis bibliográfico desarrollado por el equipo investigador, se logró clasificar los hallazgos en las siguientes categorías:

- **Estrategia cultural:** en esta categoría, ligada a la dimensión de dinámicas culturales, se identifica si el territorio tiene una política cultural propia, y si se incluye el área cultural dentro de los principales instrumentos de planificación territorial. Además, se identifica si el territorio tiene mapeadas sus agendas culturales y directorios.
- **Estructura institucional:** responde a la dimensión de implementación de políticas culturales, y buscó identificar si existe una estructura formal desde la administración pública para la atención de la cultura.
- **Presupuesto:** responde también a la dimensión de implementación de políticas públicas. En esta categoría de análisis se identifican los mecanismos de financiamiento de los cantones en materia cultural, y la comparación entre sí.
- **Organizaciones locales de cultura:** esta categoría está alineada a la dimensión de modelos de gestión de políticas culturales, y busca determinar si existen procesos de co-gestión de la cultura.

Tal y como se comentó al inicio, en este artículo se profundizará en los resultados de la primera categoría de análisis, referentes a la estrategia cultural y su relación con los lineamientos nacionales de cultura.

Primero, a nivel local existen diversas herramientas de definición de prioridades,

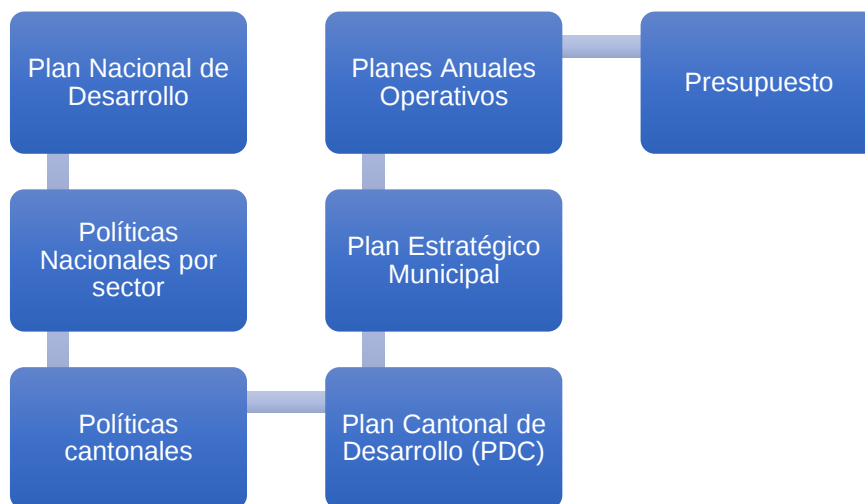
desde las macro-estratégicas hasta las operativas. Cada cantón debe definir un Plan Cantonal de Desarrollo (PDC) o Plan de Desarrollo Territorial (PDT), el cual es a largo plazo. En este documento se establecen las principales prioridades de desarrollo del cantón.

También a largo plazo se tienen los instrumentos de política pública, los cuales profundizan sobre las prioridades estratégicas, financiamiento y modelos de gestión de un área en particular, por ejemplo, en este caso el sector cultural.

A mediano plazo se tiene la planificación estratégica institucional, que materializa los anhelos y objetivos plasmados en los PDC o políticas, en un marco estratégico institucional con metas y recursos, a 5 años plazo generalmente. Estos planes son operacionalizados cada año a través de los Planes Anuales Operativos (PAO), los cuales son la carta de navegación más próxima de los Gobiernos Locales.

En la siguiente figura se puede visualizar el proceso de vinculación entre la planificación nacional y territorial, destacándose diversos instrumentos de planificación que podrían ser entendidos en capas desde el nivel nacional hasta lo más específico en el nivel subnacional, como lo es el presupuesto municipal. Incluyéndose también en el proceso las políticas nacionales del sector (en este caso, cultural), así como las políticas cantonales que se definan en la materia y que sientan los compromisos pactados entre el gobierno y la sociedad, de manera tal, que los instrumentos de planificación a nivel territorial correspondan a las necesidades identificadas en la gestión cultural de cada cantón.

Figura 1. Proceso de vinculación entre la planificación nacional y territorial.



La lógica anterior se enmarca en el concepto de planificación en cascada, metodología utilizada comúnmente para la planificación de proyectos. Este concepto, de acuerdo con Prieto (2015), es acuñado por primera vez en la industria del desarrollo de software por Pressman (1995), el cual “es el enfoque metodológico que ordena rigurosamente las etapas del proceso para el desarrollo de software, de tal forma que el inicio de cada etapa debe esperar a la finalización de la etapa anterior” (Pressman (1995) citado en Prieto (2015)).

La planificación en cascada es llevada al ámbito del desarrollo territorial por su lógica de entendimiento lineal de los procesos, en donde las actividades están interrelacionadas. Gómez (2003) menciona que dentro de un sistema de planificación territorial existen diversos niveles, dentro de los que se encuentran: “estatal, departamental, micro regional, local/municipal y particular.” Además, menciona que:

Los planes se suelen desarrollar en cascada, según un proceso de arriba abajo, en el que los de nivel superior y ámbito más extenso, se adoptan como referencia para los de nivel inferior. Asimismo, es posible ascender según un proceso de integración de abajo a arriba, desde los niveles inferiores hacia los superiores; es el caso, por ejemplo, de la planificación del desarrollo local que se aplica a los niveles territoriales más bajos: municipios y comarcas, integrándose en un proceso ascendente en los niveles superiores. (Gómez, 2003)

La investigación se centró en la recolección y análisis de información para los niveles departamentales, es decir, a nivel de cantón, además de la planificación interna municipal y su articulación con la planificación nacional.



Para ello, se aplicó una entrevista introductoria con preguntas cualitativas generales. En esta se tuvo como resultado que, a nivel de cantón, en el Plan Cantonal de Desarrollo, los cantones de Escazú y Belén incluyen la variable cultural dentro de dicho instrumento, mientras que en el caso de Santa Ana no fue posible ubicar este instrumento de planificación. Por tanto, dos de tres cantones tienen definida una estrategia cultural mínima a nivel territorial.

Bajando de nivel, específicamente en el nivel institucional, se consultó sobre si la variable cultural se incluye de alguna manera en el Plan Estratégico Municipal. Para este elemento fueron encontradas evidencias en todos los cantones, en donde la principal característica es que existe un área estratégica de “Desarrollo Humano” o afines en la cual en la mayoría de los casos es ubicada la cultura.

Asimismo, sucede en el Plan Anual Operativo (PAO), instrumento anual de planificación de las municipalidades. En estos planes se incluye la variable cultural dentro de los departamentos o unidades relacionados con el desarrollo humano, con lo cual se refuerza la visión de planificación cultural que desarrollan estas instituciones, generalmente desde la institucionalidad hacia la comunidad en un proceso unidireccional y asistencialista.

Ahora bien, específicamente en términos de la planificación en el nivel sectorial, en donde se analiza si los cantones poseen una política específica de cultura, la conformación de agendas culturales cantonales y sus respectivos directorios, es preciso anotar que únicamente el cantón de Belén cuenta con todas las variables, convirtiéndose en uno de los

cantones que más fuertemente impulsa el sector cultural.

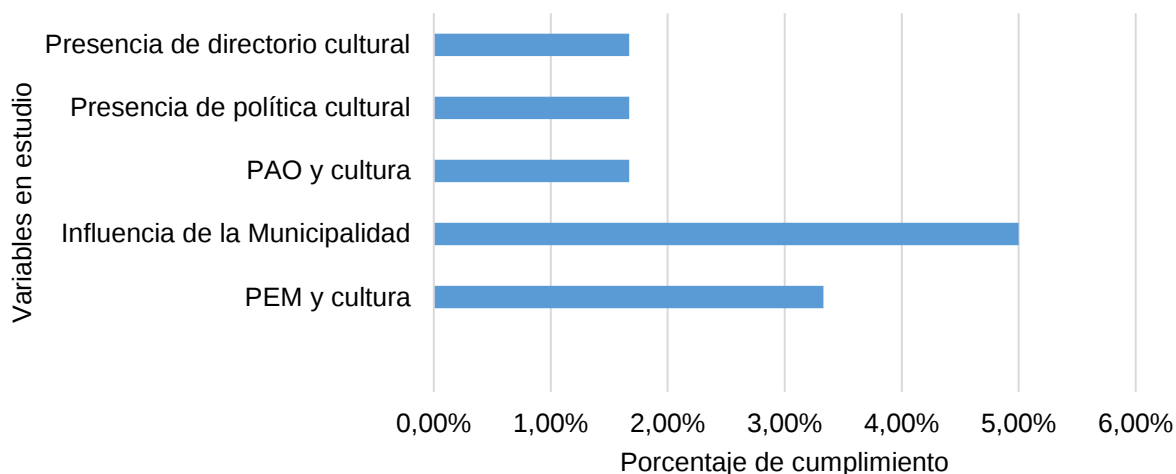
El cantón que menor desarrollo específico cuenta a nivel cultural es el de Santa Ana, en el que no se encontró alguna evidencia sobre políticas, agenda documentada y directorio. Esto se puede deber a que existe una estructura institucional insuficiente, poco recurso humano y una visión mucho más centrada en la capacitación desde la Escuela Municipal de Artes Integrada (EMAI).

En el caso de Escazú, sí existe una estructura fuerte de gestión de la cultura a nivel municipal, únicamente no tienen una política específica de cultura. No obstante, este elemento se aborda de manera amplia en las diversas políticas sociales que cuenta el cantón, por lo cual no es un área que se encuentre desatendida.

Por otra parte, de los hallazgos de clasificación en estrategia expuesto en el apartado anterior, se realizó un ejercicio de parametrización en el cual se brindó un mismo pero relativo a cada interrogante para identificar una base comparable de medición.

Para el cantón de Santa Ana, se ha identificado un modelo de planificación centralizado, tal y como se puede observar en el gráfico siguiente sobre la planificación cultural en dicho cantón. Las decisiones en el área cultural son tomadas por la municipalidad, la cual tiene una gran influencia en la toma de decisiones. Esto se explica debido a la gran fuerza que tiene la EMAI en el cantón. Además, la unidad de cultura tiene un proceso centralizado de definición de las necesidades culturales del cantón.

Gráfico 1. Planificación cultural en Santa Ana.



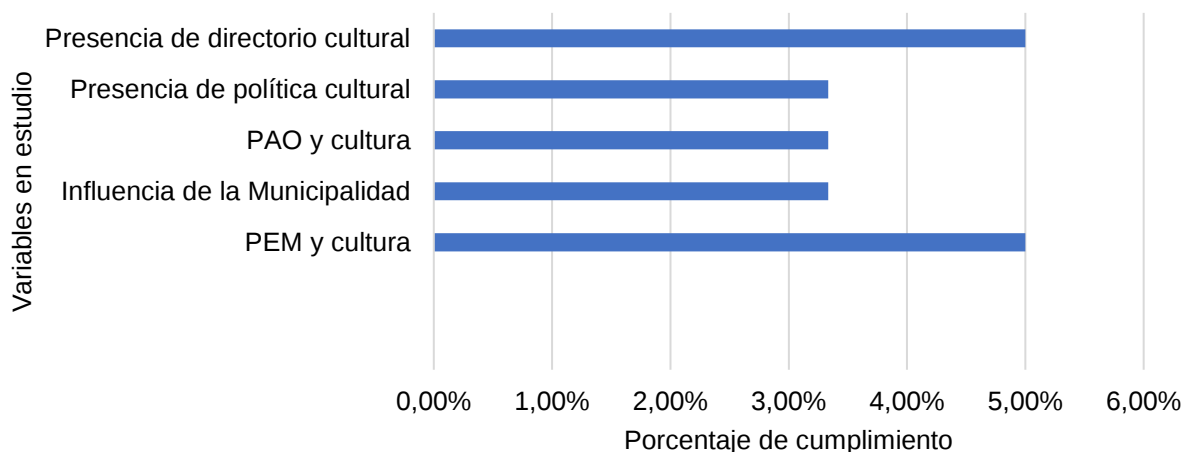
Fuente: Barrantes et al. (2020)

A pesar de ello, se identifica un grado bajo de desarrollo en los otros elementos de planificación cultural específica, esto puede deberse a que la oferta de servicios culturales es realizada de manera centralizada por un órgano encargado principalmente de la educación, como lo es la EMAI. Esta situación es positiva por el grado de influencia e impacto que ha generado este espacio de la municipalidad y la ciudadanía, no

obstante, no se trata de un órgano encargado de analizar desde un punto de vista integral el tema del desarrollo cultural del territorio.

En el caso del cantón de Escazú, es preciso observar que los resultados son de un avance medio – alto en términos de planificación, como se demuestra en el grafico siguiente sobre la planificación cultural en este cantón.

Gráfico 2. Planificación cultural en Escazú.

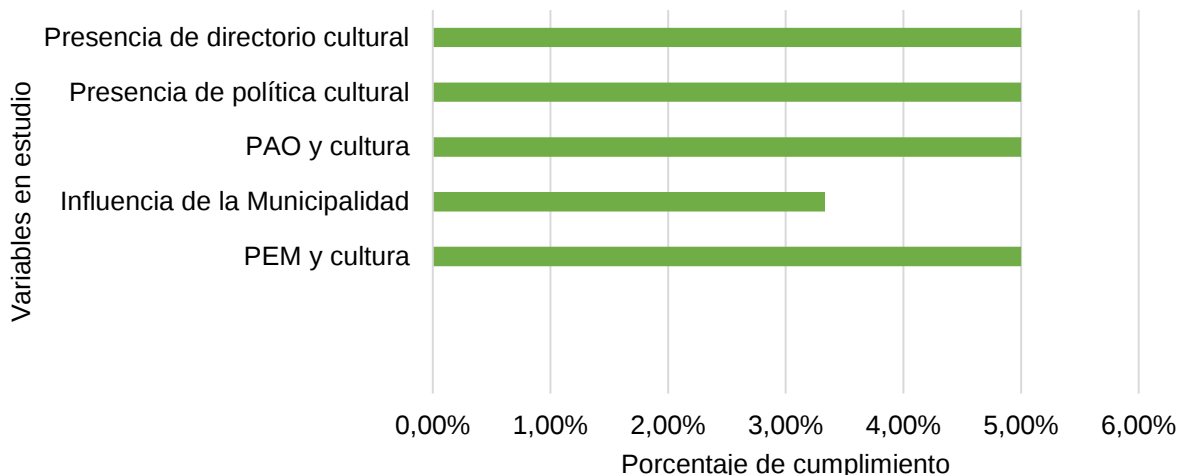


Fuente: Barrantes et al. (2020)

Los puntos más fuertes de este cantón es su planificación a mediano plazo en cultura, que ha permitido una identificación clara de los objetivos operativos de cultura. Esto ha permitido

un trabajo conjunto con las organizaciones de base comunitaria que se materializan en un directorio cultural definido.

Gráfico 3. Planificación cultural en Belén.



Fuente: Barrantes et al. (2020)

El éxito a nivel de planificación del cantón de Belén puede atribuirse a diversas variables, por ejemplo, la asignación presupuestaria y de recursos humanos que se asigna a estos procesos en la municipalidad. Además, es preciso recalcar el papel protagónico que tienen las organizaciones de base comunitaria y organizaciones culturales en el desarrollo de las políticas de cultura en este cantón, ya que muchas de ellas son las encargadas de desarrollar actividades de forma autónoma y únicamente reciben algún tipo de colaboración de la institucionalidad pública. Este elemento muestra la solidez colectiva y social del cantón, importante en los procesos de planificación participativa y de descentralización de la implementación de políticas culturales.

Discusión

¿Qué nos dice la información anterior con respecto de la pregunta inicial de investigación? Como primer punto, es preciso recordar que como se muestra anteriormente, dos de los tres cantones cuentan con Plan de Desarrollo Cantonal (PDC). En este sentido, dichos planes deberían ser la base principal para realizar los planes estratégicos municipales, como se muestra en la gráfica 1.

No obstante, los estudios de dichos planes no muestran de primera entrada una línea de concordancia marcada con las líneas estratégicas definidas en la Política de Derechos Culturales vigente a nivel nacional. Es por ello por lo que estos dos elementos no se tomaron en cuenta para realizar el comparativo de la tabla 1,



sino que se realizó el análisis con el instrumento de planificación estratégica que poseen los tres cantones: el plan estratégico institucional.

Para los cantones en estudio, es preciso indicar que todos los planes estratégicos incluyen la variable cultural, inclusive en Escazú y Belén cuentan con una prioridad alta al constituir un apartado por sí solos. El caso de Santa Ana permite observar que, a pesar de ser un cantón de una vocación cultural importante, la variable cultural se identifica dentro del apartado social. Esto tiene puntos positivos, ya que se denota su carácter multidisciplinario y vinculación con otras áreas de la municipalidad, no obstante, también puede ser perjudicial ya que pierde el carácter de prioridad al considerarse dentro de un área con múltiples prioridades estratégicas urgentes.

Además, si se toma el caso de Santa Ana, considerado un cantón cultural, con presencia de elementos culturales en su planificación estratégica y esto se ve reflejado en una estructura administrativa definida que permite consolidar aún más los esfuerzos que se realizan en este territorio.

Esto puede ocurrir por la forma en que se realiza la construcción de la política pública, concentrándose las decisiones en la institucionalidad, mostrándose como un modelo Top Down, afectando las organizaciones locales de cultura, porque han tomado un perfil de participación bajo en la ejecución de actividades y contando un poco grado de descentralización en las decisiones.

Esto lleva a cuestionarse, sobre el equilibrio que debe de existir entre la forma en que se estructura el proceso de

creación de la política y su puesta en marcha. Ya que debe de realizarse una construcción de la política con alta participación ciudadana, pero lograr trasladar esa participación a la implementación de la política, todavía sigue siendo un reto.

Lo anterior se ve reflejado en la definición estratégica de la cultura, donde si esta no es acompañada por una organización que tenga un peso importante en la toma de decisiones, los esfuerzos podrían resultar vanos, provocando una brecha en el acceso a la participación de organizaciones locales a los espacios de toma de decisión.

En la segunda interrogante se aborda este cuestionamiento, y es preciso observar que las tres municipalidades, en general, poseen un buen posicionamiento en la toma de decisiones de carácter cultural al contar con espacios o herramientas para definir la línea estratégica cultural cantonal.

Caso contrario pasa cuando de los elementos estratégicos anteriores se pasa a plasmar las acciones en los Planes Anuales Operativos. Dos de las tres municipalidades se encuentran en una clasificación media-baja para el año 2019, en donde no se evidencia claramente las acciones operativas o metas que contribuyan a cumplir con lo establecido en el Plan Estratégico, por consiguiente, tampoco para las políticas culturales territoriales o nacionales.

Entonces, se puede identificar una brecha de implementación entre la definición política-estratégica y las acciones operativas cuando son anualizadas y programadas, en los casos estudiados, se presentó dificultades para acceder a la

información presupuestaria, esto representa una dificultad para la ciudadanía en cuanto al grado de ejecución presupuestaria específica para cultura

Esto podría significar también que no existe una adecuada programación presupuestaria para el tema cultural, ya que, de acuerdo con la teoría presupuestaria, el presupuesto es la expresión financiera de la planificación. Lo anterior podría estar vinculado con una debilidad en la gestión administrativa financiera de las municipalidades, asimetrías en la gestión de lo cultural y diferencias en la planificación de las variables culturales entre cantones, no obstante, esta interrogante deberá ser analizada en una investigación posterior.

Por último, es preciso indicar que los tres cantones en estudio presentan una fuerte estructura en la documentación de sus actividades culturales y grupos. El mapeo de las organizaciones culturales ha sido realizado de manera independiente y reforzada por acciones provenientes desde el Ministerio de Cultura y Juventud a través del Sistema de Información Cultural de Costa Rica.

No obstante, es preciso vincular más todos estos actores a la implementación de las políticas culturales, de la mano con un Plan Anual Operativo que refleje las prioridades estratégicas de largo plazo. Esto es vital para asegurar un modelo de gestión de servicios culturales que tome en cuenta todos los actores de cada cantón y aprovechar las potencialidades que puede brindar la cultura para el desarrollo de los territorios.

Referencias

- Alpízar, N. (2020). La Gestión Cultural en Costa Rica: definiciones y alcances. *Pensamiento Actual*, 20(34), 11-22. <https://doi.org/10.15517/pa.v20i34.42118>
- Barrantes, A., Hurtado, A., Rodríguez, J. (2020) Análisis de la implementación de políticas culturales: estudio comparado de los modelos de gestión en los cantones de Santa Ana, Escazú y Belén / sustentantes Angélica Barrantes Herrera, Anthony Hurtado Herrera, Jefferson Rodríguez Nájera; Carlos Carranza Villalobos tutor. Universidad de Costa Rica.
- Gómez, D. (2003). La ordenación territorial: carácter, alcance y contenido. Universidad Politécnica de Madrid. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/5526614.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ª. Ed). McGraw Hill.
- Muñoz, S. (2016). *Descripción y análisis de la implementación de los modelos de gestión cultural pública en Chile entre los años 2003 y 2015*. (Tesis de posgrado, Universidad de Buenos Aires).
- Montalvo, M., y Larrarte, P. (2020). *La spin off como herramienta de la economía naranja (caso Colombia)*. ISSN-e 1853-6646
- Montero, F. (2004). *Políticas culturales en la gestión local: el caso de la Dirección de Cultura de la Municipalidad de Escazú* (Tesis de posgrado, Universidad de Costa Rica).



- Rivas, R. (2015). Cultura: factor determinante del desarrollo humano. Secretaria de Cultura de la Presidencia de El Salvador. ISSN: 2218-3345.
- Rojas, D. (2019). Identificación de Casos de estudio Paradigmáticos sobre las Políticas Públicas Fallidas: La evaluación del Programa Sistema de Información Cultural (Sicultura) del Ministerio de Cultura y Juventud de Costa Rica. Revista Centroamericana De Administración Pública, (76), Revista Centroamericana de Administración Pública, 2019-06 (76).
- Parsons, W. (2007). Políticas Públicas: una introducción a la teoría y la práctica del análisis de Políticas Públicas. México: Flacso.
- Wheelan, C. (2011). Introduction to Public Policy. New York: W.W. Norton & Company.
- Zavaleta, E. (2019). La construcción del mercado de arte en Costa Rica: políticas culturales, acciones estatales y colecciones públicas (1950-2005). Editorial UCR.

